

Auf die Entscheidung kommt es an

Discussion Paper der BGF Berlin
September/Oktober 2003
DP 03-0910

Gerhard Westermayer & David Beck, BGF Berlin, 2003

Die Gesundheit der Mitarbeiter ist kein betriebliches Ziel. Den Umsatz zu steigern, einen größeren Marktanteil zu gewinnen, seiner Mission und Vision treu zu bleiben, vereinbarte Ziele zu erreichen etc., das alles können betriebliche Ziele sein. Betriebliches Gesundheitsmanagement wird deshalb nur dann erfolgreich und nachhaltig die Gesundheit der Mitarbeiter fördern und erhalten können, wenn diese Gesundheitsförderung wiederum in einem erkennbaren ursächlichen Wirkungszusammenhang mit anderen Zielerreichungsprozessen steht. Der vielzitierte Satz des Managers aus der Automobilindustrie: „Wir stellen Autos her und sind keine Kurklinik“ ist nicht nur nachvollziehbar, sondern weist auch die Richtung für erfolgreiches betriebliches Gesundheitsmanagement.

Deshalb behaupten wir, dass nachhaltige Gesundheitsförderung gerade nicht den Aufbau und den Erhalt der Gesundheit der Mitarbeiter als Ziel definiert, sondern ein anderes betriebliches Ziel, das je nach Betrieb und Unternehmenskultur unterschiedlich definiert sein kann, verfolgt, zu dessen Erreichung wiederum die Aufrechterhaltung eines Gesundheitsmanagements eine notwendige Bedingung darstellt.

Keine gesetzlichen Vorschriften und Beschränkungen werden in der Lage sein, nachhaltiges Gesundheitsmanagement zu etablieren. Erst wenn Gesundheit als Treibstoff für geschäftlichen Erfolg, als Transmissionsriemen für geschmeidige Produktion, als Bedingung für Höchstleistungen eingeschätzt wird, wird Gesundheitsmanagement zu einem selbstverständlichen Teil der Unternehmenskultur. Diese Selbstverständlichkeit zu erzeugen, nicht die Gründung eines Arbeitskreises Gesundheit oder die Durchführung einer Rückenschule, muss Ziel betrieblichen Gesundheitsmanagements sein.

Betriebliches Gesundheitsmanagement kann sich dabei auf verschiedene Traditionen berufen und sich aus deren Methodenarsenal bedienen: qualitative und quantitative Sozialforschung, Organisationsentwicklung, Gestaltpsychologie, handlungstheoretische Gesundheitswissenschaften, Salutogenesetheorie und Stresskonzepte.

Salutogenic Management oder betriebliches Gesundheitsmanagement wird deshalb von uns definiert als:

*der zielstrebige Aufbau einer Kultur im Sinne eines Regelsystems, das MitarbeiterInnen dabei unterstützt, sich **bewusst dafür zu entscheiden bzw. eine Wahl zu treffen**, gemeinsam getroffene Vereinbarungen und akzeptierte Regeln des Zusammenarbeitens in Handlungen und Produkten gegenseitlich sichtbar zu machen, um darin ein Medium für ein Feedback zur Verfügung zu haben, welches das Ausmaß des richtigen Verständnisses der Vereinbarungen und der Regeln wiederzugeben in der Lage ist, sowie um zu bestimmen, inwiefern die durch die Regeln und Vereinbarungen mittels Handlungen geschaffenen neuen Produkte oder Dinge (Protokolle, Ergebnisse etc.) mit der ursprünglichen getroffenen Zielsetzung übereinstimmen.*

Mit Verweis auf die Salutogenesetheorie Aaron Antonovskys (1979, 1987, 1997) könnte man davon sprechen, dass hier der Versuch unternommen wird, auf das Gefüge von Regeln Einfluss zu nehmen, welche die Art und Weise der Wahrnehmung der betrieblichen Wirklichkeit bestimmen

und durch die diese betriebliche Wirklichkeit von den Beschäftigten sinnhaft erschlossen wird. Regeln der Kommunikation und Kooperation, Regeln der vertikalen und horizontalen Arbeitsteilung sowie institutionalisierte Formen der Anerkennung sind Gesundheitspotentiale bzw. in der Sprache der Salutogenesetheorie Antonovskys: Quellen generalisierter Widerstandsressourcen der Arbeit, weil sie die Wahrnehmung der betrieblichen Wirklichkeit als mehr oder weniger **kohärent** bestimmen. Diese von Antonovsky mit dem Begriff „**Sense of Coherence**“ bezeichnete Wahrnehmung von Kohärenz der betrieblichen Wirklichkeit meint hier die Wahrnehmung einer „vertrauten“ und damit „vertrauenswürdigen“ Organisation, in der das Dasein als Mitarbeiter(in) bzw. als Organisationsmitglied und die damit verbundenen Ereignisse als (1) verständlich, (2) umgänglich und (3) als sinnvoll erfahren werden (vgl. Beck, 2003). Die Vertrautheit und Vertrauenswürdigkeit der Organisation im Sinne der Wahrnehmung von Transparenz und Verstehbarkeit ihrer Regeln, der Wahrnehmung von ausreichenden Handlungschancen zur Bewältigung der gestellten Anforderungen und schließlich der Wahrnehmung der Sinnhaftigkeit und Bedeutsamkeit des eigenen Tuns als Mitglied der Organisation ist die grundlegendste Voraussetzung für die (risiko-)bewusste Entscheidung jedes Organisationsmitglieds, Vereinbarungen und Regeln des Zusammenarbeitens in Handlungen und Produkten gegenständlich sichtbar zu machen.

Salutogenic Management oder betriebliches Gesundheitsmanagement ist damit eine Organisationsentwicklungsstrategie, die auf drei Grundpfeilern ruht:

- Entscheidung,
- Partizipation,
- Lernen und Verhaltensoptimierung über Feedbackschleifen,

wobei es die Entscheidung ist, die letztendlich auch darüber bestimmt, ob es sich bei Partizipation und Feedback um gesundheitsförderliche oder belastende Erfahrungen handeln wird.

Entscheidung

Die Entscheidung als ein Aspekt des Motivationsprozesses wurde vom Gestaltpsychologen Kurt Lewin und seinen Mitarbeitern in den 40ern, nach Lewins Tod im Jahr 1947 von John R.P. French, Jr. in den sogenannten Harwoodstudien dargestellt (vgl. Marrow 1969).

Erst die Entscheidung, also die (risiko-)bewusst getroffene Wahl, ein neues Verhalten auszuprobieren und auf Erfolg zu testen, stellt aus damaliger und unserer heutigen Sicht die hinreichende Bedingung für die handelnde Auseinandersetzung dar, die von Ducki & Greiner (1992), ausführlicher und noch überzeugender von Beck (2003) als *Gesundheit als Prozess* definiert wurde. Salutogenic Management muss auf die Herstellung ihrer Voraussetzung zielen. Gerade jetzt bieten sich enorme Chancen für betriebliches Gesundheitsmanagement, wenn dieses verstanden wird als die Schaffung einer vertrauenswürdigen Organisation, welche alle MitarbeiterInnen in die Lage versetzt, sich bewusst und aktiv in die Gestaltung ihrer Tätigkeit einbringen zu können.

Gerade dieser Aspekt der Entscheidung wird in neueren Motivationsbüchern, die ansonsten einen eher belletristisch populärwissenschaftlichen Charakter haben, herausgestellt:

„Die Wahl der eigenen Einstellung und das Gefühl, dem Schicksal hilflos ausgeliefert zu sein, schließen sich gegenseitig aus“ (Lundin, S.C., Paul, H. & Christensen, J., 2001).

Festzuhalten bleibt jedenfalls, dass die in der **Wahl bzw. dem Akt der Entscheidung** liegende **Freiheit von äußeren Bedingungen** neue Möglichkeiten zur Entwicklung verhaltens- und verhältnispräventiver Instrumente der betrieblichen Gesundheitsförderung bietet.

Literatur

- (1) Antonovsky, A. (1979): *Health, Stress and Coping*. San Francisco: Jossey-Bass
- (2) Antonovsky, A. (1987): *Unraveling The Mystery of Health*. San Francisco: Jossey-Bass
- (3) Antonovsky, A. (1997): *Salutogenese – Zur Entmystifizierung der Gesundheit*. Deutsche erweiterte Herausgabe von Alexa Franke. Tübingen: Deutsche Gesellschaft für Verhaltenstherapie
- (4) Beck, D. (2003): *Sense of Coherence (SOC). Ein brauchbares Analysekonzept in der betrieblichen Gesundheitsförderung? Gütebeurteilung des Sense of Coherence (SOC) – Messkonzeptes von Aaron Antonovsky anhand einer Querschnittsuntersuchung bei Angestellten eines Berliner Dienstleistungsunternehmens*. Unveröffentlichte Diplomarbeit. Freie Universität Berlin.
- (5) Ducki, A. & Greiner, B. (1992): Gesundheit als Entwicklung von Handlungsfähigkeit – Ein „arbeitspsychologischer Baustein“ zu einem allgemeinen Gesundheitsmodell. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 4, 184-189.
- (6) Lundin, S.C., Paul, H. & Christensen, J. (2001). *Fish! Ein ungewöhnliches Motivationsbuch*. Frankfurt a.M.: Ueberreuter Wirtschaft.
- (7) Marrow, A. J. (1969). *The practical theorist: The life and work of Kurt Lewin*. New York: Basic Books, Inc.

Impressum

© Dr. Gerhard Westermayer & David Beck, Gesellschaft für Betriebliche Gesundheitsförderung

Das Discussion Paper erscheint alle zwei Monate als Online-Publikation auf der Homepage der Gesellschaft für Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF): <http://www.bgf-berlin.de>

Es wären keine Diskussionspapiere, wenn nicht Möglichkeit und der ausdrückliche Wunsch bestünde, hier besprochene aktuelle Themen mit interessierten Lesern zu diskutieren. Daher unsere ausdrückliche Einladung an Sie, sich an der Diskussion zu beteiligen.

Senden Sie Ihren Beitrag per eMail, Fax oder Post an den Autor/die Autorin des Discussion Papers. Mit Ihrer ausdrücklichen Genehmigung wird Ihr Beitrag ggf. dem Discussion Paper auf unserer Homepage beigefügt.

Anschrift der Autoren:

Dr. Gerhard Westermayer
David Beck
Anschrift: Gesellschaft für Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)
Manfred von Richthofen Straße 15
12101 Berlin
Tel: 030 / 78096241
Fax: 030/ 78096242
eMail: gerd.westermayer@bgf-berlin.de
david.beck@bgf-berlin.de

Das nächste Discussion Paper erscheint im November 2003.